

経営環境の変化と21世紀の経営革新

第二幕に入ったCSR経営改革、なぜ今本気度が問われるか

21世紀に入り地球規模での環境変化や資源の限界に直面し、企業は社会といかに共生していくか、また資本が巨大化し経済格差が拡大するなかで反社会的行動にいかに対処していくかなどの課題を突きつけられている。持続可能な社会へ向けて、資本主義そのものが多様化するなかで、いまや企業経営は社会的責任(CSR)経営への変革を迫られている。単に表面的な社会貢献やPR的側面に偏重することなく、企業は守り中心の経営からサステナブルな発展を目指し、ナレッジ経営をベースとする中長期的な経営戦略を確立し実践していかなければならない。

2004年5月



株式会社 旭リサーチセンター

東京都千代田区内幸町1-1-1 (帝国ホテルタワー)

電話 (03) 3507-2406 (代)

このレポートの担当

シニア・リサーチャー 村田泰雄

お問い合わせ先 03-3507-2407

E-mail murata.yj@om.asahi-kasei.co.jp

< 本レポートのキーワード >

グローバル経営、顧客・市場指向、成熟社会、I R戦略、ナレッジ企業、共生社会、
C S R経営、ステークホルダー、S R I、E R M

(注) 本レポートは、A R Cホームページ (<http://www.asahi-kasei.co.jp/arc/index.html>) から検索できます。

このレポートの担当

シニア・リサーチャー 村田 泰雄

お問い合わせ先 03-3507-2407

E-mail murata.yj@om.asahi-kasei.co.jp

まとめ

1. 21世紀を迎え、社会環境の変化はわが国の企業経営に社会的責任経営への変身を迫っている。

わが国経済は成熟経済へ移行し、失われた10年余を経験した。世界は単一市場化して、グローバル化が一気に進んだ。このため企業は国際基準による国際競争の真っ只中に置かれ、コーポレートガバナンスの確立のための経営システムの改革が進み、経営の効率化により企業体質も大きく改善されてきた。

21世紀に入って、地球規模での環境変化や資源の限界に直面し企業は社会といかに共生していくのか、また資本が巨大化し経済格差が拡大するなかで反社会的行動にいかに対処していくのか、などの課題を突きつけられている。サステナブル（持続可能な）社会へ向けて、資本主義そのものが多様化する中で、今や企業経営は社会的責任経営への変革を迫られているのである。（P1~2）

2. 特に日本的経営をとりまく経営環境の変化はきわめて構造的であり企業自体の変革が急務である。

予想を超えて進む経営のグローバル化、決定的となった市場のオープン化は市場直結・市民社会直結の経営を求めてくる。これは同時に高まる同質ファミリー経営からマーケット社会志向の経営への転換の要請でもある。確定的となった少子化高齢化人口減少時代への進行、「官」から「民」への流れによって、規制と保護の社会から自己責任でかつ社会配慮を求められる時代となっている。そして社会の企業に求める信頼は厳しさを増しており、企業ブランド重視の経営がますます避けられなくなっている。（P3~6）

3. わが国の経営に、今求められている課題は何か。

成熟社会、環境資源重視社会でサステナブルに共生可能な企業をめざすなかで、中長期的に拡大発展を図っていかなければならない。そのためには環境変化に即応した事業構造の変革力が要請されよう。そして国際的資本の流動化・巨大化のもとで企業価値を高めるスキのない経営が企業防衛策・投資家対策として一段と迫られよう。同時にERM（全社統合的リスクマネジメント）戦略の体系化と体制確立も求められる。さらにナレッジ経営が指向されることから社会構造変化に伴う人事労務制度の再構築が重要な施策となっている。

そして何よりも最重要課題は、企業の社会的責任を意識した経営戦略の確立と実践であろう。勿論社会的信頼をベースとする企業評価に、十分に耐える対応が欠かすことはできないのはいうまでもない。（P7~10）

4. CSR（社会的責任）経営について何が問題なのか。枠組みをどう考えるか。

CSRの定義として一般的には経済的側面や環境的側面に加え社会的側面も含めたバランスの取れた企業活動の遂行責務であるといわれている。しかしその内容・範囲、セオリーもなお定着している段階とはいいいがたい。またその枠組みは、経営理念・経営方針・ガバナンス体制の確立、CSRを踏まえた経営戦略の展開、本業を通じての社会貢献、ERM経営の徹底（内部統制・環境安全・人材労働・社会倫理コンプライアンス等）とされている。

このところCSRはブームの様相を呈し、マスコミでの取り上げ、数多いセミナーの開催、活発化するNPOの動きなどもあり、各ステークホルダーとのダイアログ（対話）も広がっている。問題は皮相的な対応に終始するのではなく、サステナブルな展開に向けて企業と社会の共生を図るという真の理解とこのための本気の取り組みができるかにかかっている。（P11～12）

5. CSR経営へ具体的取組課題は何か

まず全社方針の明確化とその発信と内部推進体制の確立が出発点であり、CSRが経営理念であることから性格上内外の十分なコミュニケーションの実践が重要となる。内容的には、全社的リスクマネジメントづくり・内部情報通報制度・PDCMシステム化・コンセプトに基づく基準・規定・ルール等の見直しであり、そしてCSR経営戦略の推進とそのアピールに他ならない。（P13～16）

6. （おわりに）CSR経営の正しい理解のもとに、内外への的確な対応と中長期の企業戦略としての本格的取組みこそが、21世紀を迎えて企業価値を高める重要なポイントである。

CSR経営について各企業とも時を追って関心を深め具体的な取組みを進めている。事例に多く見られる単に表面的な社会貢献やPR的側面に偏重することではなく、その本質を理解した実効ある展開が必要である。SRI（社会的責任投資）の動きには真に評価の対象となるようアピールも不可欠であろう。また国際的な規格化や規制への動きへも充分注視し積極的に発言し行動することも重要である。同時にCSR経営は企業自体がそのコンセプトを踏まえて自主的・自発的に経営を行うことがベースでなければならない。

いま求められているのは、厳しい資源環境下においても、守り中心の経営からサステナブルな発展を目指して、ナレッジ経営をベースとする中長期的な経営施策であり経営戦略である。またそれを支える基盤として、グループ全体の意識改革の風土形成こそが必須の条件である。（P17～20）

目 次

はじめに	1
1. 企業を取り巻く環境の変化	
- 今わが国企業に求められている経営は何か	3
1) 予想を越えて加速化する経営のグローバル化	3
2) 決定的となった市場のオープン化で市民直結へ	3
3) 同質ムラ社会ファミリー経営から市場志向が求められるナレッジ経営へ	4
4) 不可避となっている少子高齢化の進行	4
5) 進む「官」から「民」への流れ	5
6) 高まる企業ブランド維持経営の重要性	5
2. わが国の直面する経営課題	
- 今経営に何が迫られているか	7
1) 企業価値の中長期的拡大と事業構造の変革の要請	7
2) 重要性を増す実効性ある I R 対策	7
3) 避けられないコンプライアンスとリスクマネジメントの強化	8
4) 迫られる抜本的人事労務制度への改革	9
5) C S R をベースとする企業評価の流れへの対応	10
6) C S R を意識した経営戦略の実践	10
3. C S R 経営とは何か	
- 何故問題となるのか	11
1) C S R 経営の一般的定義	11
2) C S R の最近の動向	11
3) C S R 経営としての経営の枠組み	12

4. CSR経営の具体的取組み

- 1) 経営としての全社リスクマネジメントの位置づけ…………… 13
- 2) 内部推進体制の構築と実効ある運営…………… 13
- 3) CSRコミュニケーションの具体的実行…………… 13
- 4) 基本となる全社リスクマネジメントの体制確立…………… 15
- 5) 内部情報通報制度の設定運用…………… 15
- 6) CSRコンセプトによる諸基準の見直し…………… 16
- 7) CSR方針の戦略的長期的推進…………… 16

5. おわりに

- 1) CSR経営のコンセプトの明確化で正しい認識を…………… 17
- 2) 外的規制の動きへの対応…………… 17
 - a. SRI・年金等運用ファンド…………… 17
 - b. 国際的な規格化・標準化・規制の動き…………… 18
- 3) 中長期的視点での事業リスクへの挑戦を…………… 19
- 4) 実効性確立へ本気の風土形成を…………… 20

はじめに

日本経済は、戦後の混乱期から立ち上がり、いまや経済大国・債権大国として世界に君臨するまでに発展した。90年代に入り米国は、IT産業・技術を中心として歴史的ともいえる好況を持続したが、その一方で日本は、第二の敗戦ともいわれるバブルの崩壊に見舞われ、「失われた10年余」を経験した。

この間、世界においては、東西冷戦の終幕によりシングルマーケット化し、加えてEU統合の進展、中国の台頭などもあって一気にグローバル化が進んだ。

企業経営においても、国内経済の成熟によってグローバルな展開を余儀なくされるとともに、規制と保護のもとでの含み経営との訣別を求められるところとなった。いまや日本企業は国際的な基準のもとでの激しい競争の場にその身を置かざるをえなくなった。

このように、各企業とも一方では激化する国際競争への対応を図ると同時に、他方では最近多発する企業不祥事への対応も視点におく必要に迫られている。つまり、企業は事業の再構築を図るとともに、コーポレートガバナンスの確立というシステム改革を迫られているのである。21世紀に入り海外市況の好転もあり、このような環境変化への対応が早い勝ち組企業においては企業業績・体質とも大きく回復・改善されてきている。この間、商法を始めとする法制度、会計基準、諸規制などの改革が行なわれたが、企業のガバナンスに対する意識も変化してきた。執行役員制度や委員会等設置会社の導入、分社・持株会社やカンパニー制による分権化など、経営の意思決定の迅速化、経営戦略の強化、経営に対する監視機能の充実を目指して、各社ともそれぞれ自らの経営の在り方を整備してきた。

このような大きな変化期にあるにもかかわらず、わが国の場合、経営制度改革やコンプライアンス・内部統制・環境安全などへの対応について、名目中心の形式重視の取組みにとどまっている例が少なくない。このため経営理念・行動指針は単にお題目の作文におわり、「ウチ」向きの経営風土のもとに、過去や他山の石に学ぼうとせず、このため不祥事や事故を起している懲りない企業の存在も後を絶たない。

その中であって昨年来「企業をとりまく株主・従業員・取引先に加え一般顧客・市民社会・地域といった幅広いステークホルダーに対する社会的責任経営」という観念

がCSR (Corporate Social Responsibility) という標語のもとで、広く意識される
ところとなっている。

確かに21世紀は抜本的な経営環境の変化が必然となる新しい時代といえよう。地球温
暖化問題や有害物質廃棄物の環境破壊対策などは許容限界に達しようとしている。

先進国を中心に大量消費時代に入っているなかで、急拡大をみせるBRICs (ブラジ
ル・ロシア・インド・中国) を始めとする途上国の発展があり、行く方も定まらない地政
学的な問題も孕んでいることから、資源供給の枯渇にどう対応するかという課題もある。

くわえて、世界市場が単一化するなかで、国によって大きな経済力の較差を抱えてい
るが、そのなかで国際資本が巨大化して動意をみせている。エンロン問題やヘッジファ
ンドなどにみられる金融システムを駆使して、世界的に大きな影響を与える短期的経済
価値追求という事態も起こっている。

21世紀の企業が持続可能な発展を求めていくには、こういう基本的な課題への取組み
が不可避な時代となっている。

このような環境変化のなかで、企業としては、本来の使命である株主利潤の最大化を
至上命題とする努力が求められるのはいうまでもないが、さらにサステナブル(持続可
能)な経営を社会との共生を踏まえたうえでおこない、そのうえで経済的利潤の追求を
図らなければならないこととなっている。このことは同時に、これまで主流であった伝統
的な資本主義が進化して多様化していく問題ともなっている。

このCSR経営といわれている改革が、なぜいま一過性のものではなく21世紀の基本
命題として、真剣な取組みが求められているのか、経営の原点に立って環境変化の具体
的な事象を追いながらその本質を概観してみたい。

1. 企業を取り巻く環境の変化 今わが国企業に求められている経営は何か

1) 予想を越えて加速化する経営のグローバル化

B R I C s の進出などによって市場形成がグローバル化し、国際的な競争がますます激化している。同時にIT化の発展により、世界的に生産と流通の分散化が可能となってきたし、英語圏企業の分業や本社機能の分散化も現れだしている。

この結果企業グループにおいては、内外一体となった事業運営、適地での事業展開が進んでおり、グループ全体の海外比率が高まり、有力企業では収入の60～80%を海外に依存している例も少なくないという段階に至っている。

このためグローバルベースでの情報収集や規制の動きなどへの対応に迫られており、企業を取り巻くステークホルダーの存在は地域的にも構造的にも拡大してきている。

2) 決定的となった市場のオープン化で市民直結へ

株式市場では企業同士の持合による安定株主という存在が減少の一途を辿っており、一方、個人金融資産の株式関連投資のウエイトが、ファンドや投資信託などによる間接の投資を含めて増加してきている。その結果個人の投資は、インターネットなどによる直接取り引きに加えて、ファンドなどの機関を通じての運用も拡大して、実質的に個人株主化が進んでいる。同時に外国人投資もウエイトを増し（2004年3月末持株比率過去最高の22%、最近の取引シェア約50%）株式市場への影響度を高めている。

このような機関化、ファンド化に伴う受託者責任もあって、これらの機関による個別企業への要求も高まっている。同時に一般株主の要求も強まり、企業は市民社会に直結した形での対応が必要となってきた。加えて顧客市場が一般市民化してきたことから、企業としては伝統的な、特に系列化されたグループ尊重から顧客重視の市民主導社会にアプローチするという事業展開へ、変革が求められている。

3) 同質ムラ社会ファミリー経営から市場志向が求められるナレッジ経営へ

わが国はある意味ではCSR先進国ともいわれ、過去においても企業は「陰徳」を旨とする社会的存在であったし、運命共同体としてのグループ内ステークホルダーを厚遇してきた。このことは同時にひたすら拡大成長を願う時代の社会の要請にもマッチしていた。内輪の論理で経営を考え、「ウチ」に限って高いロイヤリティを示す「カイシャ」社会でもあった。

最近では企業は市場での評価に左右され、市民志向を迫られることとなり、企業を取り巻くステークホルダーも広がりを見せモノを言う存在となってきた。このような大きな価値観の変化を、まずもって認識する必要がある。

一方高度成長志向の産業資本主義による工業社会から、市場志向の成熟社会へと移行するに伴い、企業は必然的に創業型・ソフト型・高付加価値型へと企業体質を転換せざるをえないところとなり、価値観が多様化する市場を踏まえた新技術や新製品を開発し、差別化への挑戦を迫られる時代に入っている。このためには企業は質の高い人材の育成活用を図るとともに、有益で居心地のよい活躍の場を作り出す必要に迫られることとなる。加えて環境と安全に対する配慮は、失敗が許されない社会風土になっており、最優先課題となっている。

4) 不可避となっている少子高齢化の進行

成熟社会、市民中心社会へ移行するなかで知的資源への要請と同時に激化する国際的競争に耐えるための合理化の追求も求められる。加えて対応の遅れが指摘されている日本の少子高齢化は明確に進行する情勢にある。外国人の戦力化、派遣・パート労働力の常態化、採用不定期化などにより労務構造は大きく変化し、また適切な人材が不足する現象も進行している。これとともに企業への帰属意識が低下する一方、社会正義を求める価値観の変化もみられ、雇用の流動化や不祥事への内部告発が増加する傾向にある。

わが国の戦後を支えた「年功序列」「終身雇用」「企業別組合」(アベグレン^{注1)})が象徴する画一的な運命共同体体制が崩壊に向かっている。能力・成果を中心として適材を適時においての人材登用が求められている。「個」中心「能力」中心での公平・公正な評

価、人権重視、人材育成などの使命が企業に期待されている。

注1) アベグレン

米国のジェームス・C・アベグレン (James C. Abegglen) が「日本的経営」(1958年刊行)で著した三原則で、わが国企業の三種の神器として欧米に紹介し脚光を浴びた。

5) 進む「官」から「民」への流れ

行政による規制・保護の社会から自己責任に基づく自立社会へという流れはますます進行している。効率性重視の視点からも、すべて「オカミ」に依存する体制から民営化などにより民間開放を図る改革が進んでいる。同時に、このことから社会における企業の存在自体に、サステナブルな社会との共生を求める動きがでてきている。わが国ではあまり活発ではなかったNPO、NGOの活動が社会的に評価されて、いまや市民権を確立したともいえる。企業としてもこのような側面にも注目して、特に社会の注視に耐える行動が重要となってくる。

6) 高まる企業ブランド維持経営の重要性

顧客中心・市民中心の社会が進行する中で企業ブランドの維持向上のために、企業のコンプライアンス・社会倫理性への意識は一段と強く要請されている。

とくにわが国の場合、欧米に見られる厳罰主義(例;独占禁止法、企業改革法等)、訴訟中心主義(例;クラスアクション 集団代表訴訟制度、投資関連訴訟等)はこれまではあまりみられず、争いを好まない訴訟小国といわれており、官民ともに和解中心の内々の処理で係争の解決が行なわれてきた。またハインリッヒの法則^{注2)}が示すように、重大事故発生前のいわゆる「ヒヤリ」「ハット」事例が教える予知の認識と、それに対する感度が鈍く、予知対策の遅れが指摘されるケースが少なくない。リスクマネジメントの要諦はここにあるにもかかわらずなのである。

1つの予期しない不祥事・事故・ルール違反が、1つの甘い判断と対策ミスが、企業生命を脅かす社会となっている。事実、企業の不祥事や事故は企業ブランドに大きなダメージを与え、経営の死命を制する事態を招く事例が最近でも少なくない。

注2) ハインリッヒの法則

米国のハインリッヒ (Herbert William Heinrich) が提唱した「産業安全の原理」とよばれる一連の理論。

ハインリッヒは数多い労働災害の分析により人的被害の大きさを確率に表すことを提唱。一件の重い労働災害の発生の背景には同種の軽い災害が 29 件、傷害事故に至らなかった同種の事故が 300 件存在しており、全ての災害の下には数千～数万の危険行為または危険を予感する状態があるとしている。「1:29:300」の法則ともいう。

2. わが国の直面する経営課題 今経営に何が迫られているか

1) 企業価値の中長期的拡大と事業構造の変革の要請

顧客、市民が市場の主導者となっている社会では、望まれる品質のものを安定供給できるといふ信頼を企業がかちとることが、目先だけではなく中長期的にも求められている。同時に厳しい社会環境の変化に適応していく必要があり、サステナブルな事業構造への転換を常に迫られることになる。このためあらゆる変化に対応できる持続的な研究開発こそが重要となってくる。コーポレートブランドのイメージを変化に即応しつつ維持拡大していけるかどうかが大変なテーマにもなる。先進するトップクラスの企業にみられるように、中長期的視点での環境変化に対応して絶えず変革し拡大できる経営の質を維持することが重要で、その是非が企業較差を生むといえよう。

2) 重要性を増す実効あるIR対策

最近わが国でもM & Aや投資ファンドの動きが顕著となっており、2007年には次期商法改正によって時価総額の格差が著しい外資へも実質的に株式交換による方法^{注3)}が可能となる予定である。企業価値を高める施策とともに、常に緊張感のあるスキのない経営が不可欠となる。同時に投資家への理解を深める努力も一層必要となる。企業としても中長期的に企業環境変化に即応できる方策をコミットし、世の中に発信しておかなければならなくなっている。

メインバンクシステムの崩壊が進行しており、「安定持合株主」と「含み経営」に依拠していた経営から大きく変質している。このため市場、投資家への経営に関する具体的でかつタイムリーな説明責任を果たすことが求められている。最近では機関投資家の追求やアナリスト、マスコミへのディスクロージャーの機会のほか、株主総会の場でも意識してIR活動が行なわれている。

とくに投資家等に対する一方的情報発信にとどまらず、機関投資家・アナリスト・一般株主などとの対話にまで進んでいる点を銘記する必要がある。このことからコーポレートガバナンスのあり方やリスクマネジメントの内容が、『有価証券報告書』はじ

め求められる各種の開示手段^{注4)}とともに問われている。これらの結果として企業の経営統治改革が促進される事例が多くなっている。

注3) 外資の株式交換による合併の方法

「三角合併方式」とよばれ、外国企業が国内に合併専用の子会社を設立しそこへ親会社株式を譲渡してわが国企業の株主に交付し、両社が合併する方式。
米国から外国株とのわが国株式の直接株式交換を求められていたが、次期商法改正で「合併対価の柔軟化」が行なわれるに際し、手続きは煩瑣ながらこの方式がとられることとなった。

注4) 開示手段

「有価証券報告書」

2004年3月に企業内容に関する「開示に関する内閣府令」が改正され、「コーポレートガバナンスに関する情報」「事業等のリスクに関する情報」「経営者による財務・経営成績による分析」の記載が義務づけられた。

「決算短信」

東京証券取引所は上場各社に対し決算短信等の添付資料として、定性的情報（経営方針 基本方針・利益配分・投資単位・経営指標・中長期戦略・対処すべき課題・経営管理組織コーポレートガバナンス施策・関連当事者の方針・その他重要事項、経営成績および財政状態並びに予測財務情報）の記載と充実を要請している。

「営業報告書」

委員会等設置会社については内部統制システムの整備は取締役会の義務とされその決議内容を営業報告書に開示することとなった。（商法特例法27条7第一項2号、商法施行規則104条193条）次期商法改正要綱案では株式会社については内部統制のシステムに関する決定・開示が同様に義務づけられることになっている。

3) 避けられないコンプライアンスとリスクマネジメントの強化

内部統制システムの構築・整備は判例など（大和銀行事件大阪地裁2000年9月20日判決、神戸製鋼事件神戸地裁2000年4月5日和解時の所見）によってすでに経営の責任として明確に位置づけられている。さらに次期商法改正では、内部統制システムの構築が取締役会の専決事項とされ、その概要の開示が義務づけられることになる（注4参照）。

とくに不祥事や事故などは、コーポレートブランドに致命的影響を与えるだけに、事業や環境安全上のリスクのほかに、このような法的や道義的なリスクも包めたりリスクマネジメントの全社的な責任体制の確立は緊喫の課題となっている。2004年9月にCOSO^{注5)}として示されているとおり、ERM（全社統合的リスクマネジメント）の体制として経営全体のリスクを一元的に把握するフレームワークが確立されてき

ている。企業全体の総合的なリスクマネジメントを戦略として位置づけし重視する新しい潮流も明らかに見受けられる。

またネット社会へIT化が幅広く浸透するにともない、個人情報・顧客情報の流出への配慮やネットによるマイナスイメージの流布などに対する対応も経営として無視できないリスクとなっている。

注5) COSO2

COSOはトレッドウェイ委員会組織委員会の略称で、1985年米国で組織され1992年に「内部統制の枠組み」の提示を行い現在その定義としてグローバルスタンダード化している。

2004年9月にCOSOとして、個々の組織や部門を越えた全社的なリスク管理として企業活動を規律する『Enterprise Risk Management』(ERM)の統合的枠組みおよび運用テクニックが公表され、グローバルに普及しスタンダード化の方向にある。

4) 迫られる抜本的人事労務制度への改革

プロダクト中心の単純成長型の社会からサービス社会・成熟社会への転換が進むなかで、効率化・合理化の追求とともに新規展開への「革新力」を備えるナレッジ企業への変革が求められることから、伝統的な人事労務制度もおおきな転機を迎えている。

人事評価や処遇制度も個人の能力が「市場価値」として位置づけされるとともに、新規挑戦・新規開発の実績が特に重視されることになる。年功序列・終身雇用をベースとした制度から、流動化時代に即応できる人材の登用と活用、そのレベルアップのための制度を創出しなければならない。そのためにはキャリア形成への支援システムも用意する必要があり、一方で分権化・分業化が進行するなかで「経営のプロ」の育成プログラムを充実することもこれからの重要な課題である。

雇用形態も終身雇用の維持が困難とされる情勢となっており、また適時に適材を求める時代になっている。ペイナウ制度とともに専門能力を持つ「人財」の供給が適切な期間行なわれるために、有期雇用・業務委託による契約社員などの制度の拡充も求められている。

グループ経営の時代にあっては、権限分散化のもとでグループ全体の有効な「人財」の登用・配置が重要性を帯びてくる。またグローバル展開が拡大するなかでは、地域性

を踏まえた「人財」の育成・確保も欠かせない課題である。

いずれにしても企業風土として従来当然視された伝統的な運命共同体意識に単に依存することではなく、企業として社会的に意義ある存在としての新しい理念・価値観をグループ全体として共有できることがこの改革の前提となる。

5) CSRをベースとする企業評価の流れへの対応

CSR・SRI（社会的責任投資）の展開の加速化によって、企業評価が厳しくかつ企業の本質に迫る形で追及される状況になっている。SRI自体が究極には中長期ベースの利潤を目的とするとすれば、これに対応した企業評価が判断の基準となる。従来の事業評価・戦略評価のように単に経済面での評価に止まらず、社会的な評価も同時に求められることになる。このための調査評価グループは内外のファンドの拡大とともに充実してきており、企業評価も企業体の体質評価にいたるまで行なわれている。同時に一般的な長期株式投資への尺度となっていることから、企業としても無視できない存在になっている。勿論CSR経営への本格的な取組みがまずは基本的命題であり、企業評価への最大の対応策であることはいうまでもない。

6) CSRを意識した経営戦略の実践

21世紀を展望し企業を取り巻く内外における経営環境の変化を考慮すれば、伝統的な経済的利潤の要請のなかでいかにサステナブルに社会と共存して発展可能な経営をすることが焦眉の急となっている。しかしこのために企業がCSRと称しての形式的な画一的な対応や特殊な経営を求めれば済むということではない。CSR経営は企業各々を取り巻く現下のリスク、直面する課題そのものであり、経営戦略そのものである。明確にCSR経営を認識し位置づけをおこなって本業における経営戦略、事業戦略に組み込み実践することこそ重要である。

3 . C S R 経営とは何か 何故問題となるのか

1) C S R 経営の一般的定義

最近喧伝されている「C S R 経営」についてどう定義づけるのかについて数多い議論がされている。

一般的に『トリプルボトムライン』(G R I ^{注6)}) と称せられるように、企業として本来の使命である「経済的価値」の追求とともにわが国が歴史的にも先進しているといわれる「環境安全」面の整備配慮に加え、「社会」的側面や「人間」性の尊重などにおいて、バランスのとれた経営を行なうことを内容としている。

わが国では2004年5月に日本経団連が企業行動憲章を改定し、『企業は国の内外を問わず、人権を尊重し、関係法令、国際ルールおよびその精神を遵守するとともに、社会的良識をもって、持続可能な社会の創造に向けて自主的に行動する』としているし、2004年9月には経済産業省のC S Rに関する懇談会の中間報告で『経済・社会の重要な構成要素となった企業が自ら独立した経営理念に基づいて、企業を取り巻くステークホルダーとの間の積極的な交流を通じて事業の実施に努め、またその成果の拡大を図ることにより、企業の持続的発展をより確かなものとするとともに、社会の健全な発展に寄与する』と規定し、同時に『これを実現するための組織作りを含めた活動の実践、ステークホルダーとのコミュニケーション等の企業行動を意味する』としている。

(注6) G R I

「G R I」(the Global Reporting Initiative) は企業の持続可能性報告書について、報告基準として全世界適用可能な指針の作成を目的として1997年に設立された永続的自立的な国際機関。1997年に最初にガイドラインを発表、その後改定されたが、さらに最近企業・N G O ・シンクタンク・学者・各団体等の多様なステークホルダーが参加し改定作業が進んでいる。

企業活動を環境的側面だけでなく社会的側面や経済的側面を含めて3の要素を「トリプルボトムライン」報告することとしている。

2) CSRの最近の動向

欧米を中心として、CSRの規格化・ガイダンス化への動きもますます顕著な広がりを見せていることもあり、わが国において絶えることのない企業不祥事のなかで関係各業界ともこれに対する懸念が増大しており、このためCSR経営が注目を集めている。また内外ともにSRIの動きも拡大してきており、企業としての取組みも注目を集めている。

このためわが国においても「CSR」が強く意識され、ブームの様相を呈してきている。そして先行する企業では全社的な制度のなかにCSR経営思想を組み込み、内外にその取組状況を喧伝しているが、一般的にはその実態はなお模索の段階にあるものも少なくなく、そのセオリーからその実現まで十分に理解され定着している段階にはない。

3) CSR経営としての経営の枠組み

CSR経営における基本的なフレームワークは、次の通りである。

まず一定の理念・方針の策定と実効性のあるガバナンスのもとでその推進をする体制の確立が必要であり、サステナブルな発展を目指す社会に有益な事業戦略の策定と展開、そのための新技術・新製品の企画開発を進め、その事業活動を通じて社会貢献を実践することであり、同時に企業あるいは企業グループ全体としてERMの不断の実行 内部統制責任体制・環境安全責任体制・労働環境人材育成処遇活用などの責任体制・社会倫理コンプライアンス責任体制等々の裏づけが重要な枠組みとなる。

CSR経営が経営の基本理念として位置づけられるとすればその枠組みの重点施策は業種・業態・規模・地域により、また各企業の特殊事情によって自発的に個別に決定されるべきものであることはいうまでもない。

4 . C S R 経営推進の具体的取組み

1) 経営としての全社リスクマネジメントの位置づけ

企業はC S R 経営をサステナブルな発展を目指す経営全体としての不可欠なリスクマネジメントとして、明確に認識し位置づけ、それを内外に鮮明に発信していく必要がある。先進する企業の多くはC S R 経営としてあるいはリスクマネジメントとして、グループ全体として本格的に取り組むことを基本方針に掲げており、方針の発信資料の随所にその明示が行なわれている。

2) 内部推進体制の構築と実効ある運営

これまで歴史的に積上ってきたリスク対応のための各機能の組織体制はそれなりに従来から使命を果たしてきた。しかしC S R の経営として総合的な推進を行なう体制にはいたっていない。既に多くの企業における先行実施例にみられる通り、全社をあげての体制作り風土作りのためには、何らかの総合化された推進体制が必要である。

専任のオフィサー、委員会組織、専任組織部署などの設置が望ましく、同時にその実効ある運用がポイントとなる。全社経営意思としての視点からの重点方針の策定、システムや規程の見直し整備が伴うことが前提となる。

3) C S R コミュニケーションの具体的実行

C S R の趣旨・性格から、内外へ発信しコミュニケーションを行うこと自体にその重要性がある。C S R への取組みとしての情報発信は単に企業の説明責任を果たすに止まらず、その企業が理解をえて、評価を受けることを目指すという視点も不可欠である。同時にグループの内部に対しても推進の趣旨や内容を鮮明にして、社会的責任の観念の徹底をはかるために重要である。

具体的には先行主力各社で見られるように、環境安全のレポートである従来型の報告書から脱皮して、それをも包含した財務面・社会面・人的側面、さらにはC S R 経営の推進方針と具体的な実施状況などを内容とするC S R 総合版的レポート（例；サステナ

ビリティレポート、CSR報告書など)に集大成した形での発行が行われている。また第三者評価とともに今後益々重要視されてくるステークホルダーとの対話(ダイアログ)の場としての活用も始まっている。

一方SRIなどの加速によって、内外から企業評価のためのアプローチが最近顕著となっている。これらの調査評価機関^{注7)}の企業評価にもとづいて、各インデックス^{注8)}ファンドへの採用やランク付けが行われており、またその内容が海外の取引所などでの開示事項^{注9)}にもなっている。このため企業としては、発信ツールとしての重要性をも認識して、これらの機関などからのヒアリングやアンケートなどに積極的にかつ効率的に対応する必要がある。

社内では趣旨徹底のためのCSR研修が基本的なポイントとなるが、形式的な会合ではなく、あくまでトップ経営層の経営意思伝達徹底の場として行われるべきことはいうまでもない。

注7) 調査評価機関

- ・「インテグレックス社」(東京・秋山をね社長)
企業評価の本質として特に「企業の誠実さと透明性」から評価。
- ・「日本総合研究所」
「環境」と「社会性」に重点。
- ・「パブリックリソースセンター」(東京・久住剛代表理事・NPO法人)
「説明責任」「消費者・顧客対応」「環境」など主として企業と社会との関係に注力。
- ・「エシカル・インベストメント・リサーチ・サービシーズ(アイリス)」(英国)
世界的なSRI有力調査会社。東京事務所新設計画がある。
- ・「グッドバンカー」(東京・筑紫みずえ社長)
内外の依頼による独立の日本企業調査機関。

等々。

注8) SRIインデックス

「DJSI」(Dow Jones Sustainability Index)スペイン、「FTSE4Good」英国、「ESI」(Ethibel Sustainability Index)ベルギー等が代表的で、選別されて組み入れられるわが国企業も増加傾向にある。

注9) 海外取引所開示事項

ロンドン証券取引所は、評価会社などと提携して2004年9月より上場企業(68社)のCSRと企業統治に関する取組み情報を、ホームページで開示している。国内でも同様のサービスを要望する動きがでている。

「主要各社に見るCSR経営の推進事例」

	活動内容（組織体制、情報発信等）
アサヒビール	<ul style="list-style-type: none"> ・「CSR委員会」を03/12に設置、社長直轄、本社11部署で編成、推進体制を強化、CSRの観点方向性を検討 ・「CSRレポート」として04/7より発行、「CSR報告書」は年1回発行
東レ	<ul style="list-style-type: none"> ・「CSR委員会」を03/11に設置、3ヶ月に1回開催、リスクマネジメント・安全衛生・地球環境・製品安全・広報・倫理・輸出管理・人事教育の8全社委員会をつなぐ組織 ・初めてのCSRレポートとして「環境・社会活動報告書2004」を04/10に刊行、従来の「環境報告書」に社会的側面・経済的側面を追加して編成、グループのCSR活動を幅広く紹介 CSR委員会の監修で中央青山サステナブル認証機構の第三者意見を掲載
帝人	<ul style="list-style-type: none"> ・「CSR推進委員会」を04/2に設置、グループ共通課題の戦略・将来のマネジメント体制・具体的活動等を検討 ・05/4に「CSRO」を新たに設置（専務が担当）、環境安全室・CSR室を統括 ・グループとして「環境・社会報告書」を毎年発行
クラレ	<ul style="list-style-type: none"> ・「CSR委員会」を03/6に既存の「社会環境委員会」と「企業倫理委員会」を統合して発足、経済・環境安全・社会の3部会で構成、議題の全てが経営会議へ直結 ・「CSR報告書」を04/7に1年間の成果をまとめて発行
旭化成	<ul style="list-style-type: none"> ・明確なグループ基本理念・経営方針の下にCSR活動を展開してきたが、今後グループとしてさらに戦略的かつ体系的に推進するため05/4より社長を委員長とする「CSR推進委員会」を設置 ・従来機能してきた「企業倫理委員会」「RC委員会」「市場委員会」「輸出管理委員会」の他に活動強化のため「危機管理委員会」「社会貢献委員会」を新設し、6委員会を推進委員会の組織下に置く
住友化学	<ul style="list-style-type: none"> ・04年中期経営計画に於ける5大基本方針として「CSRの推進」を掲げ本格的取組みへ ・04年より「CSRレポート」へ「RC活動報告書」を変更、環境保全・安全活動・環境会計等の報告の他社会活動・経済活動を充実
花王	<ul style="list-style-type: none"> ・「CSR委員会」を04/7に設置、委員長が社長で副委員長が専務、関連部門長15人で構成、重要事項の審議と活動を推進 「CSR推進部」も同時に設置 委員会事務局業務の他、各部門の活動の推進サポート ・04年は「環境安全・社会報告書」に改めて発行したが更に05年から「CSR報告書」として取組み内容をわかり易く発信の予定

4) 基本となる全社リスクマネジメントの体制確立

CSR経営の基本である「社会倫理性を含めたコンプライアンスの徹底」と「あらゆるリスクを顕在化しての回避」のため、全社的に内部統制の体制を確立することが最も重要なポイントとなる。同時に監査・改善のフォロー体制がどのように機能するかも重要である。P（重点目標・計画）D（具体的実行・運用）C（監査）A（経営としての改善実施）のサイクル（ECS2000^{注10)}）が機能して初めて実効性ができるのである。

このためにはコンプライアンスを中心とした教育システムもこれを支えることになる。定期的な教育研修は、とかくマンネリ化しやすい面があり、この対策として対象ごとのきめの細かい定期的な点検が必要である。

注10) ECS2000 (Ethics Compliance Standard 2000)

麗澤大学企業倫理センターを中心に、弁護士・会計士・実務家・研究者等が、企業倫理および法令遵守を指導徹底するための仕組みとして作成したもので、PDCAサイクルによるマネジメントシステム規格の構成となっている。

5) 内部情報通報制度の設定運用

内部統制としてのPDCAのサイクルがラインを通じて行なわれるなかで、ラインを経由しないボトムアップのルートを設定して、補完的に内部情報を吸収するシステムが不可欠となっている。事業構造が複雑化するとともに労務構造も大きく変化してきており、同時に従業員はじめステークホルダー自身の企業の社会倫理に対する意識変化もあって、外部への直接告発の例が少なくなく、それへの対応を十分配慮する必要がある。

ルートの設定や情報の処理については、情報提供者の保護制度をあわせて設定しておく必要がある。なお企業の内部告発で不利益を受けないための公益通報者保護法^{注11)}も成立しており、これを契機にさらに多くの企業がこの関係の制度化を進めてきている。この制度による通報内容の多くが私怨や職場の人間関係などに関連しているともいわれているが、一方で企業としてはこの機会に経営者や管理者の管理意識の変化をも養成する必要がある。

<p>資生堂</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「CSR委員会」を04/4に設置、委員長は副社長で、副委員長は取締役CSR部長、委員は11人、女性活動支援・環境・文化社会貢献・人権啓発の4部会で展開「CSR部」(15人)が事務局 ・またグループ全体のリスクマネジメントに従来から注力、「総合リスク対策委員会」が委員長は副社長で、リスク統括組織として機能 ・「CSRレポート2004」を04/9に発行、03年の「サステナビリティレポート社会・環境報告書」を改称し活動の全体像を提示
<p>富士写真フイルム</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・中期経営計画で「経営の根幹強化」への重要課題として取り上げ、「CSR推進部」を04/4に設置、「コンプライアンス&リスク管理部」と「環境・品質マネジメント部」を統括 ・「社会・環境レポート」を00年から毎年発行、03年より読者意見交換会を実施
<p>住友電工</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「CSR委員会」を04/8に設置、活動の推進と社内外の情報の発信を一元的に実施、委員長は常務で法務・IR広報・資材・生産・営業主管部門長等7人で構成 ・「SEI環境報告書2004」(03/4~04/3)はGRI「サステナビリティリポーティングガイドライン2002」をベースに取組み“安全衛生・健康”を新たに追加し、信頼性確保の為第三者審査を受審の上発行
<p>東芝</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・グループとして「CSR本部」を03/7に社長直轄の組織として設置、本部長関係役員で構成する「CSR推進委員会」を開催し活動方針等重要事項を決定、組織下に社会貢献・リスクコンプライアンス・地球環境・人権・CS推進の各委員会を位置付け 04/1に「グローバルコンパクト」に参加 ・「CSR報告書」として04年から改称し発行、グループ経営方針体制・企業統治法令遵守・環境面の取組み状況等を報告
<p>NEC</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「CSR推進委員会」「CSR推進本部」を04/4に設置、「企業行動憲章・規範」を定めグループ全体に展開し年1回「CSR研修」を実施、「グローバルコンパクト」に署名 ・CSR報告書「CSRアニュアル・レポート」(44ページ)として04/9に初めて発行
<p>リコー</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「CSR室」を社長直轄組織として03/1に設置、内部推進体制として「CSR担当役員」「CSR委員会」を設置し委員会はグループ全体40名で構成年4回開催 事務局はCSR室、04/1に特に「リコーCSR憲章」を制定 ・04年度からグループとして「社会的責任経営報告書」に「アニュアル・レポート」「環境経営報告書」の3つの報告書で社会的責任活動の情報を開示
<p>野村證券</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・グループの「社会的承認の向上」を目指してプロジェクト活動を展開、04/8情報の発信基地・社外意見の受け皿として「CSR課」設置 ・「CSRレポート2004」を04/7に発行、「持続可能性報告書」につき「GRIガイドライン」の業界最大の開示を実施

(出所) 日刊紙、月刊誌等の情報および各社の開示資料より作成

注 11) 公益通報者保護法

2004年6月に成立し2006年に施行。企業の不正行為を内部告発しても解雇などの不利益を受けないようにし、内部告発が容易にできる環境を作るのが目的。保護対象者は従業員・派遣労働者・下請け・公務員などで、通報先は企業内部・行政機関・報告機関・消費者団体などの外部機関。ただし証拠隠滅の恐れや社内通報が放置された場合に限られる。

6) CSRコンセプトによる諸基準の見直し

まずは各企業が従来から抱いてきた経営理念、行動基準（規範）をはじめ内部統制のためのリスク項目・チェック基準などについて、CSRのコンセプトによる総点検と再構築が必要とされる。同時に経営環境の変化や事業展開の動きに即応した見直しも不可欠である。

リスクマネジメントにおけるリスク内容についても環境変化にともなう見直しが重要になる。とくにハインリッヒの法則で重視される事例は、企業グループ内は当然として同業種同業界そしてグローバルにもフォロー検討すべきであり、積極的に見直しを行って教育研修の内容にもつなげることが有効である。

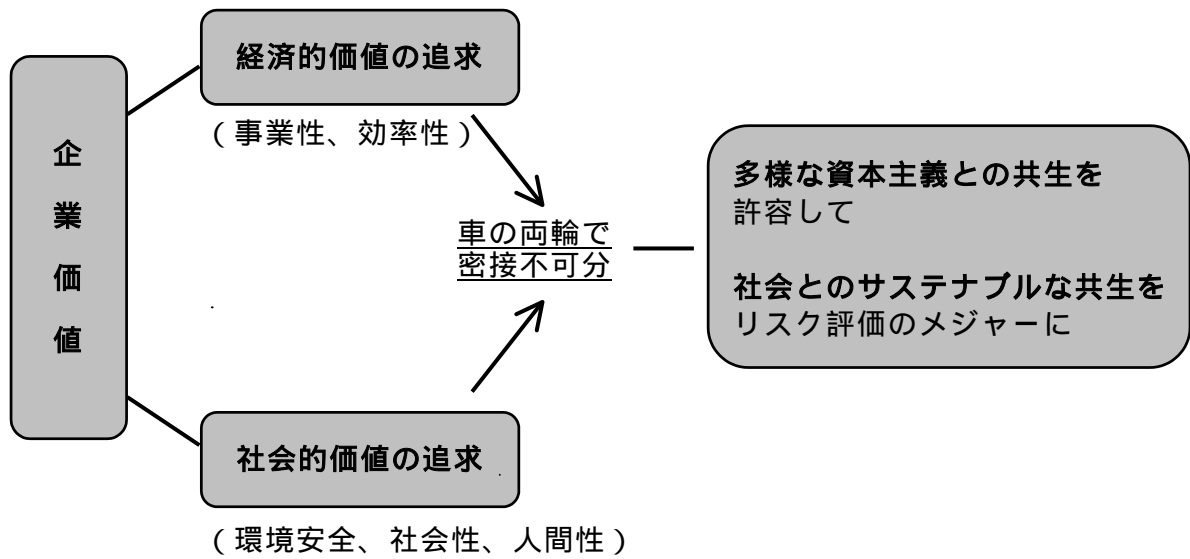
7) CSR方針の戦略的長期的推進

各企業とも何らかの形でCSR経営を多様な側面で実践している。しかし全社（グループ）方針として意識して取りあげ強力で推進していくとすれば、外部からの厳しいチェックにも対応しながら、戦略的ポリシーとしてその方針を明確に開示することが重要である。中長期的な政策のディスクロージャーや目に見える形でのアピールも有効となる。

このことが単なる表面だけのPRの手段に止まることのないように留意することは重要だが、会社（グループ）全体を後戻りできない体質に変えていく効果も期待できる。

（資料 「主要各社に見るCSR経営の推進事例」参照）

CSR経営の概念



5 . おわりに

1) C S R 経営のコンセプトの明確化で正しい認識を

C S R 経営自体は新たにでてきた概念というより、歴史的にも従来から実践されてきた部分もある。21世紀を迎えた企業の経営の価値観として明確に意識され始めた「企業が(経済的)収益と社会環境配慮を受け止めること」(エティベルグループ 佐久間京子)という思想の産物であり、その実践はこれをコスト負担として受け止めるのではなく、あくまで企業が今後持続的に社会と共生するための効果ある戦略投資として積極的に認識すべきであろう。

このことは企業目的である企業価値の創造、経済利潤の追求とは決して矛盾するものではなく、環境変化を踏まえての事業の持続的発展のための必要不可欠な対応である。すなわち、例えば企業の環境保全などの活動と直接リンクしない単なる社会貢献などは、あくまで追加的ボランティアなP R上の問題として、ここにいうC S R 経営とは区別して理解されるべきである。事業価値創造のための「真のC S R 経営こそが社会とのサステナブルな共生を目指す企業として避けられないリスクマネジメントである」と認識することが重要である。したがってあくまで明確な経営理念のもとに自主的・自発的に企業が独自に戦略を構築し、その事業展開を通じてのC S R 経営でなければならない。同時にこの差別化による競争力強化で、企業価値の最大化を目指すものでなければならない。

(資料 「C S R 経営の概念」参照)

2) 外的規制の動きへの対応

a . S R I ・年金等運用ファンド

S R I ファンドはこれまで欧米中心に展開(米国 約230兆円、欧州 46兆円の規模)されてきた。米国は歴史的な宗教的要請や株式行動に、欧州は規制中心の動きにその特徴があり、年金法上の義務化(英・仏等)もあって、運用比率が拡大している。その拡

大の流れは日本企業へも影響し、個別企業の評価やインデックス銘柄採用などで投資動向に少なからぬ影響を与えている。日本は最近の実績が1,400億円程度で、これまでは設定後の株価低迷もあって低いパフォーマンスであった。最近漸く年金ファンド自体の運用も加わり、また金融機関のCSR活動の一環としての動きも反映し拡大の方向にある。

ファンドである以上運用成果を伴う必要があり、企業の評価基準との適正な相関がポイントとなる。社会的責任を果たす明確な姿勢をもって個別の経営活動を通じて21世紀の新しい企業価値を拡大していくテーマとして位置づけられており、また中長期の企業価値の超過利潤を求めるファンドとしても位置づけられる。この点を十分認識して企業としても最近重視されてきている「誠実な企業」「正直な企業」といった「本物の企業体質に対する評価の見極め」(例；インデックスー前述)にも留意し、万全の対応によって正しい実態の評価をえる努力が重要である。

b. 国際的な規格化・標準化・規制の動き

国際標準化機構（ISO）による、品質管理、環境管理に続いて、社会的責任の規格化の動きが注目されている。第三者認証を目的としないガイドラインの策定をSR（社会的責任）規格として、2005年から総合的に進められることになった。EUはその成り立ちからも域内活動のスタンダード化の必要があり、また沿革的にもNGOの活動が活発であり、国家ベースでもCSRの担当大臣や専門部署の設置（2000年英国、2001年仏国など）やフレームワーク作成、2007年実施予定の有害物質規制をはじめ、最近も基準策定や規制強化への動きが顕著となっている。またグローバルには、2005年2月の京都議定書の発効による環境規制の標準化・ルール化、国連のグローバルコンタクト^{注12)}への参加、OECDの多国籍企業ガイドライン^{注13)}の採用、情報開示スタンダードのGRIガイドライン更新等々の動きもある。

企業経営にCSRの思想や視点をもってあたることはますます重視され、今後とも高い関心を持って注視して行く必要がある。一方企業の具体的なマネジメントの内容やシステムは、各々事情を異にする地域・業態・事業特性などにより個別に策定・運営されるべきであり、一律に規格化し、規定される性格のものか疑問である。CSR経営は

あくまでもコンセプトを十分踏まえ、たうえでの自主的・自発的な実行を基本とすべきである。

しかし事業経営そのものがグローバル化してきた現下において、今後SRIファンドも国際的にも加速化して拡大する方向にある。これらの企業評価に加えてISOの規格化の動きをはじめ国際的な規格化・基準化や規制の方向がどのように進行するかは、企業の投資や事業活動面での国際競争力に大きく影響してくる。引続きその動向を充分注視して対応していかざるをえない。

同時に日本の立場として、企業として国際的な規格化・基準化、そして規制の流れに遅れをとらないようにむしろ積極的な発信をしていく必要がある。特にわが国が先駆する環境保全の問題に対するグローバルな正しい主張についてそのことがいえる。

注 12) 国連グローバルコンパクト (United Nations Global Compact)

国連のコフィー・アナン事務総長により 2000 年 7 月に提案された企業行動原則である。「人権」「労働」「環境」に関する 9 原則から構成され (2004 年 6 月に「腐敗防止」が追加され現在 10 原則)、企業はこれにもとづき行動するように求めている。支持する企業には、トップの支持表明・普及促進・年一回具体的取組状況報告が求められるが、世界 70 ヶ国 1,500 社が参加し、わが国でも最近参加を表明する企業が増加している。

注 13) OECD 多国籍ガイドライン (OECD Multinational Enterprise Guideline)

OECD が多国籍企業に求める行動規範に関するガイドライン。1976 年に発行されその後 4 回の改定が行われ現行は序文に加え 10 章で構成されている。法的拘束力はなく企業の自主性に任されているが、わが国でも採用が広がっている。

3) 中長期視点での事業リスクへの挑戦を

多様な経営やそのシステムの改革により経営と執行の機能分離や内部統制体制の整備は進んでおり、経営へのチェック機能は確立されつつあり、少なくともダウンサイドのリスクの回避への実効性はかなり意識されてきている。

一方成熟国家となった今後の競争力強化は、むしろ企業の持続可能な発展を目指して、中長期的視点での企画や技術の開発に対する注力が重要な時期にきている。この側面はこれまでの守り中心の改革とは反対軸にあることを充分認識する必要がある。経営を取り巻く厳しい環境のなかでのサステナブルな発展を目指し、企業責任を全うするために

は、中長期的な事業リスクこそ（不作為も含め）強く意識しなければならない。

4) 実効性確立へ本気の風土形成を

変革の時代を迎えて経営環境の変化に応じた真に国際的競争力のある質の高い経営力が求められている。企業価値の向上へ経営改革の中でグループとして企業ブランド力の維持発展は最重点課題となる。

このためには伝統に安住する古い企業体質に呪縛されることなく、広範かつ多様なステークホルダーに配慮し、なかんずく顧客重視と社会環境との共生をベースとして経済価値を追求していく企業文化が求められている。CSRは経営全体の問題であるとともに、経営に携わる者一人一人に求められる意識でもある。「CSR」を単に狭義の一過性の流行語とするのではなく、グループ全体の意識改革と風土づくりを行って企業のDNAとして定着させていくことが迫られているのである。

内外の焦点となっているCSR経営もいまや第二幕に入り、PR上の組織づくりや情報発信の演出中心の時期から真の実効ある実践が問われる時期に入った。

トップ主導こそが基本であり、本気の経営施策として認識し、見せ掛けでない本気の企業風土形成が期待される。

以 上

参考文献

- ・「コーポレートブランド経営」 伊藤邦雄（日本経済新聞社）
- ・「日本の経営」 森 一夫（日本経済新聞社）
- ・「経営者の条件」 大沢武志（岩波新書）
- ・「会社はこれからどうなるのか」 岩井克人（平凡社）
- ・「組織も戦略も自分に従う」 米倉誠一郎（中央公論新社）
- ・「リスク新時代の内部統制」 リスク管理・内部統制に関する研究会（経済産業省）
- ・「企業の社会的責任（CSR）に関する懇談会中間報告書（経済産業省）
- ・「コンプライアンスの知識」 高 巖（日本経済新聞社）
- ・「企業の社会的責任」
高巖・辻義信・Scott T. Davis・瀬尾隆志・久保田政一（日本規格協会）
- ・「社会責任投資の基礎知識」 秋山をね・菱山隆二（岩波書店）
- ・「全社的リスクマネジメント」 ティリングアストータワーズ・ペリン
真田光昭訳（日本内部監査協会）
- ・「CSRの心」 笹本雄司郎（第一法規）

以 上